

Article

« La participation comme remède au stress : un commentaire »

Hubert Wallot

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 33, n° 3, 1978, p. 532-540.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/028894ar>

DOI: 10.7202/028894ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

Cette approche rend plus efficace dans l'entreprise, l'utilisation des fonds disponibles, oriente le développement futur des régimes de protection, et sensibilise les individus à leurs besoins réels, au niveau réel de satisfaction de leurs besoins et à la nécessité d'augmenter ou diminuer leurs assurances personnelles. Il va sans dire, qu'à cause de la dynamique des besoins, cette approche ne va pas sans compliquer les calculs actuariels du coût d'une telle protection et sans changer complètement la configuration des régimes actuels. Cette approche s'inscrit dans la ligne d'une gestion par objectifs dans le domaine de la protection du revenu.

CONCLUSION

Une telle opération ne va sans créer des craintes chez toutes les parties. En effet, le syndicat pourra recevoir cette démarche comme un moyen qu'utilise, ou pourrait utiliser l'employeur pour réduire ses coûts et forcer les syndicats à accepter des reculs sur des droits acquis. Par contre, le patronat pourra voir dans une telle opération un moyen de sensibiliser les syndicats et les employés à des besoins qu'ils ne percevaient pas et ainsi multiplier ses coûts. L'objectif est pourtant simple «tirer le maximum des ressources disponibles», mais il suppose d'abord un climat de confiance entre les deux parties.

Tout le monde a intérêt à accepter ce défi, car à la lumière de l'évolution rapide des avantages sociaux, et des salaires durant les dernières décennies, il y a des pertes d'énergie et de fonds déjà évidentes aux dépens d'une protection de revenu qui est trop souvent insuffisante.

LA PARTICIPATION COMME REMÈDE AU STRESS : UN COMMENTAIRE

HUBERT WALLOT

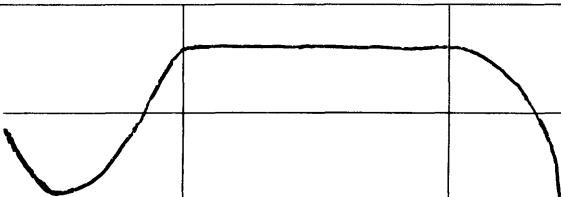
Récemment, dans un article en collaboration avec le professeur Turcotte¹⁶, le professeur Selye nous invitait à l'ingénieuse idée de faire des transpositions du concept du stress dans le domaine de la gestion. Les auteurs concluaient que la participation constituait le remède au stress organisationnel improductif. Le présent article prétend que, non seulement les auteurs échouent à légitimiser scientifiquement leurs vues quant à la participation dans la gestion des entreprises mais encore

* WALLOT, H., MDM, étudiant au doctorat, faculté des sciences de l'administration, Université Laval.

qu'ils ont sous-évalué la richesse de l'application du concept de stress aux organisations. Pour mieux évaluer cette prétention, le présent article propose en premier lieu de revoir succinctement la signification biologique de la notion de stress, les implications comportementales qu'y voit le professeur Selye, pour ensuite discuter de la gestion du stress et enfin, du stress de la gestion, c'est-à-dire du « syndrome d'adaptation générale » appliqué aux organisations.

LA BIOLOGIE DU STRESS

Dès 1926, le docteur Selye, avec un sens clinique très affiné, s'interrogeait déjà sur l'existence d'une réaction de base de l'organisme lorsque ce dernier était placé dans des situations différentes lui imposant un ajustement: fatigue, froid, hémorragie, etc. Dans la revue *Nature* (4 juillet 1936), il parle d'un « syndrome produit par divers agents nocifs » qui deviendra plus tard le « Syndrome d'adaptation générale », connu sous l'expression anglaise: « General Adaptation Syndrome » (G.A.S.), parfois appelé syndrome du stress biologique¹⁴. Ce syndrome se manifeste par les trois stades suivants:

<ul style="list-style-type: none"> ● Résistance accrue ● Niveau de résistance normale ● Résistance décru 		
<p>Stade I réaction d'alarme</p>	<p>Stade II stade de résistance</p>	<p>Stade III Stade d'épuisement</p>
<p>Le corps montre les changements caractéristiques de la première exposition à un agent « stresser ». En même temps, sa résistance est diminuée et, si le « stresser » est suffisamment fort (brûlure sévère, extrêmes de température), la mort peut survenir.</p>	<p>Ce stade survient si l'exposition maintenue au stresser est compatible avec l'adaptation. Les signes de changements corporels caractéristiques de la réaction d'alarme sont virtuellement disparus et la résistance croît à un niveau au-dessus de la normale.</p>	<p>Après une longue exposition au même stresser, auquel le corps est devenu habitué, l'énergie d'adaptation est éventuellement épuisée. Les signes de la réaction d'alarme réapparaissent, mais ils sont maintenant irréversibles et l'individu meurt.</p>

Adapté de Hans SELYE, *Stress Health and Disease*, éd. Butterworths, Boston, 1976, pp. 5-6.

Les professeurs Selye et Turcotte n'exploitent pas la transposition de ces trois stades du syndrome au niveau organisationnel.

Selye distingue deux types de stress, nommément l'EUSTRESS (du grec «eu» ou bon) et la DÉTRESSE (du latin «dis» ou mauvais). En effet, selon les conditions, le stress est associé à des effets désirables ou non désirables¹⁴ (*ibid.*, p. 15).

De plus, tout agent capable de produire un stress systémique avec les manifestations du «G.A.S.» (General Adaptation Syndrome) a aussi des actions spécifiques qui affectent des régions individuelles spécifiques et y développent une réaction locale appelée «syndrome d'adaptation locale» ou «Local Adaptation Syndrome», ou «L.A.S.» : Le «L.A.S.» se surimpose au «G.A.S.» (*ibid.*, pp. 27-28). (Ce concept de «syndrome d'adaptation locale» pourrait aussi être transposable au niveau des organisations, et assimilable alors à la notion de degré (relatif) d'indépendance de certains sous-systèmes).

Claude Bernard décrivait déjà au siècle dernier un état d'équilibre du «milieu intérieur» de l'organisme; Hans Selye définit comme «mécanismes homéostatiques naturels» les mécanismes physiologiques d'ajustement lorsque cet équilibre du «milieu intérieur», appelé «homéostasie» (ou «steady state») est perturbé. Si ces mécanismes s'avèrent insuffisants, et qu'on doive introduire des traitements, on décrira le nouvel équilibre atteint comme «hétérostase» et les traitements comme des mécanismes «hétérostatiques». (*ibid.*, p. 31).

Par ailleurs, «l'analyse biochimique du syndrome de stress montre que l'homéostasie dépend de deux types de réactions»: les unes dites «syntoxiques» (du grec «sun» ou «ensemble»), et les autres dites «catatoxiques» (du grec «cata» ou «Contre»). Dans le premier cas, les mécanismes de défense de l'organisme favorisent une coexistence passive et, en quelque sorte, symbiotique avec les agents agresseurs; dans le second cas, les mécanismes de défense de l'organisme causent des changements chimiques attaquant de front l'agent agresseur et accélérant les étapes de sa destruction. Il est à noter que les *deux types de réaction sont des défenses saines de l'organisme* et en aucun cas un état de repos naturel ou physiologique. (Selye¹⁵, p. 52 et ss.)

Un exemple de la réaction catatoxique est l'inflammation, par laquelle l'organisme, afin d'éviter les propagations de microbes dans le sang, emmure ces derniers d'un tissu fibreux («inflammatoire»). Mais, la suppression d'une telle réaction est souhaitable si l'agent agresseur n'a d'effet nocif que par la provocation d'une réaction inflammatoire: par exemple, la présence d'un corps étranger par ailleurs inoffensif (ex.: dard de moustique, etc.); cette suppression est le rôle d'une réaction «syntoxique» que peuvent effectuer, par exemple, les glucocorticoïdes, hormones des glandes surrénales; dans le cas d'allergies sévères (réaction inflammatoire excessive) ou de greffes, la réaction «syntoxique», à l'aide d'agents naturels ou synthétiques, pourra même avoir un caractère de survie. (Selye¹⁵, p. 30)

Le stress lui-même comme «syndrome d'adaptation générale» ou «réponse non spécifique d'ajustement à un agent stressor met par exemple en branle des hormones surrénaliennes (glucocorticoïdes) qui «assistent le corps à coexister avec des agents agresseurs pathogènes (réaction syntoxique)...» (*ibid.*, p. 26) mais peuvent entraîner des ulcères ducodénaux appelés «ulcères de stress» (*ibid.*, p. 27).

Il est donc important de noter dès maintenant que les deux réactions, la réaction «syntoxique» et la réaction «catatoxique» peuvent être bonnes ou nuisibles selon les circonstances¹⁵.

À noter toutefois que les agents qualitativement différents de toxicité égale (ou de potentiel stressor égal) ne produisent pas nécessairement exactement le même syndrome chez des individus différents.

De plus, le même degré de stress, induit par le même agent, peut produire des lésions différentes chez différents individus (Selye¹⁴, p. 27).

Le professeur Selye n'insiste pas beaucoup proportionnellement sur le fait que l'organisme biologique développe progressivement son système de défense ou de stress de manière à pouvoir résister de façon plus efficace à différents agresseurs: ainsi en est-il de l'immunisation naturelle spontanée contre certains microbes, etc. Dès lors, ce qu'on peut appeler un niveau acceptable de stress, même si on le dit «naturel», peut être accru par un entraînement: il s'agit de créer d'une manière progressive un état sain de «stage de résistance», tel qu'il est décrit au premier paragraphe de notre exposé. Ce sous-traitement relatif du facteur «entraînement» deviendra absolu lors de la transposition au niveau organisationnel.

IMPLICATIONS COMPORTEMENTALES DE LA THÉORIE DU STRESS

À partir des données scientifiques sur le stress, le professeur Selye croit être en mesure de fournir une éthique scientifiquement fondée, telle qu'on la trouve formulée dans *Stress sans détresse*¹⁵.

Il part d'un exemple courant: si quelqu'un rencontre un homme ivre qui l'insulte, rien ne surviendra, dit-il, si ce quelqu'un adopte une attitude «syntoxique», c'est-à-dire, selon Selye, poursuivre son chemin en ignorant l'homme ivre. Au contraire, une réponse «catatoxique» de bataille ou simplement d'altercation verbale, provoquera chez l'individu sobre une décharge d'hormones surrénaliennes et une hausse conséquente de la tension artérielle et du pouls cardiaque...: ce qui peut être fatal dans le cas d'un porteur de maladie cardiaque. Toutefois, si cet homme ivre s'avérait vraiment un danger pour la vie du passant sobre, ce dernier aurait avantage à riposter «catatoxiquement», c'est-à-dire agressivement, attitude qui serait alors un moindre mal par rapport à la menace (*ibid.*, p. 32).

Le professeur Selye insiste ensuite sur le fait que le travail peut développer un potentiel d'adaptation avantageux dans l'avenir. Seul,

l'effort souvent égoïste permet l'ajustement au milieu et, pour ce faire, l'homme a été fait pour accumuler des trésors durables lui assurant l'avenir (*ibid.*, pp. 32-3).

Il formule également trois principes éthiques et la manière dont il le fait nous instruit sur la manière dont il effectue les transpositions des concepts reliés au stress hors du champ de la biologie. Ces principes sont les suivants :

1) Que chacun trouve son niveau naturel de stress: mais le professeur Selye ne veut pas dire ici un niveau idéal inné de stress que chacun pourrait avoir, mais un niveau idéal qui tient compte *du donné héréditaire et culturel ainsi que de la planification que chacun doit faire de sa vie au terme d'une analyse réfléchie*. Selye ne développe malheureusement pas la distinction entre la tolérance naturelle au stress et celle, accrue, qu'un individu peut développer pour grandir et devenir créateur.

2) L'égoïsme altruiste où le respect et le service d'autrui se répercutent en un respect et un service de soi par les autres qui se sentent alors obligés à notre égard.

3) Mériter l'amour de son voisin comme réalisation des deux premiers principes: en effet, ce faisant, ce voisin ne pourra avoir d'intérêt à être destructeur envers celui qui tente de mériter son estime.

Il nous apparaît que le seul élément scientifiquement valable de ces extrapolations de la situation du stress au niveau du comportement, est celui de l'effort et de l'entraînement à la résistance à l'égard des « stressseurs » bien documenté par la biologie, le reste étant une pensée morale intéressante mais moins bien articulée scientifiquement, selon nous.

LA GESTION DU STRESS OU SELYE CONTRE SELYE

Dans un article conjoint¹⁶ les professeurs Turcotte et Selye, tentent d'appliquer le concept de stress à l'organisation. Cependant, contrairement à sa situation en biologie, le stress est assimilé très souvent à un phénomène négatif qu'il faut réduire et, par suite, son application conduit à une tentative discutable de cautionnement scientifique d'une philosophie manageriale participative. En effet « la participation au management sera de toute évidence une solution inévitable aux problèmes que nous vivons présentement... La participation nous semble... intimement liée... à la diminution du stress » (Selye et Turcotte¹⁶, « Les auteurs se demandent si l'état de turbulence observé dans le monde du travail n'est pas, en fait, une réponse non spécifique de la collectivité face à des exigences de plus en plus grandes pour l'industrie » (*ibid.*, p. 609). Mais, dans la même page, ils semblent déjà identifier cette réponse non spécifique de la collectivité (ou « stress social », expression de nous) à une réponse « catatoxique »: ainsi, la grève représente une lutte active contre les éléments stressseurs. En premier lieu, il est prématuré de considérer une grève comme un phénomène

catatoxique si on pense qu'elle est un processus de lutte civilisé et réglementé par opposition à des mutineries, etc... Deuxièmement, en vertu même des propos antérieurs du professeur Selye, l'identification d'un «environnement tensiogène» à «une réponse de caractère catatoxique» (idem) paraît très conjectural. Les auteurs tendent ensuite à idéaliser une société de «coexistence harmonieuse» à la manière d'un processus syntoxique de symbiose. C'est oublier que la réaction dite «syntoxique» se superpose à une réponse d'alarme, une forme de stress, et qu'elle n'est pas synonyme d'«eustress» ou stress positif; elle favorise simplement, pour le meilleur comme pour le pire, une coexistence locale des tissus avec l'agent stressor; alors que la société de «coexistence harmonieuse» telle qu'elle est présentée semble plutôt une société où sont disparus les agents stressors. On introduit une notion nouvelle de «stress interne» (Hans Selye et Pierre Turcotte, *op. cit.* p. 615) qui n'a pas, chez le professeur Selye, une origine biologique.

Mais l'hypothèse la plus audacieuse et la plus fragile de l'essai est l'identification du stress négatif à une gestion autoritaire et aux tâches routinières et l'identification du «stress positif» à une gestion de participation et à des tâches comportant de la responsabilité. Le travail routinier (*ibid.*, p. 611, 612) et l'usage unilatéral du pouvoir (*ibid.*, p. 614) serait source de stress et résulteraient en une compétition interne ou même en confrontation (catatoxique) (idem). Pourtant, rien, à notre avis, ne pourrait coller autant à l'idée d'un capitalisme compétitif que les propos de Selye au sujet de l'effort nécessaire à l'ajustement au milieu et à l'accumulation d'une sécurité pour le futur. (cf. Selye¹⁴, pp. 32-3).

Selon leurs aptitudes intellectuelles, leur type de personnalité, ou l'environnement éducatif, certains individus s'épanouiront au contraire dans un travail routinier avec des responsabilités minimales.

Si on accepte l'échelle de Maslow, l'auto-accomplissement ne sera pas de même forme pour tout le monde. Certains valoriseront une dépendance soumise à une autorité et un encadrement très structuré. (Jay W. Lorsch et John J. Morse, *Organizations and their members: a contingency approach*, ed. Harper & Row, 1974).

Les auteurs de management écrivent trop souvent pour un groupe spécifique d'individus: les «managers» (voir la bibliographie à la fin: 1,2,3,4,5,8,13) ou pour la classe sociale à laquelle ils appartiennent.

De la même façon, dire que «le travail est une nécessité biologique» (Selye, H. et Turcotte, P., *op. cit.*, p. 612) est prématuré; plusieurs personnes considèrent le travail comme une nécessité sociale auquel l'enrichissement des tâches n'enlèvera jamais totalement le caractère parfois déplaisant. Ces personnes croient mieux se réaliser dans les «hobbys» élaborés auxquels la société de loisir leur permet de consacrer plus de temps.

Ailleurs, on lit qu'il faut chercher «à réduire l'incertitude et par là le stress, l'incertitude étant généralement source de stress» (*ibid.*,

p. 609); or, l'incertitude n'est que source d'anxiété et il est démontré qu'un certain seuil d'anxiété est source de motivation, d'adaptation et de créativité: c'est exactement l'«eustress» ou «stress positif» dont parle le professeur Selye dans son livre *Stress sans détresse*. Certains chercheurs croient même que le problème des «psychopathes» proviendrait d'un manque d'anxiété, d'où leur caractère destructeur.

Plus généralement, c'est la transposition de la problématique du stress au niveau de la gestion qui n'est pas transparente: lorsqu'on parle de la turbulence sociale comme l'équivalent d'une réponse non spécifique de la collectivité, veut-on faire simplement une métaphore avec le phénomène biologique du stress? ou croit-on qu'on pourrait mesurer le stress d'une collectivité par des mesures biologiques sur chacun de ses membres? On serait porté à le croire à partir des connotations biologiques que Selye tient à associer à l'application comportementale de l'idée de stress dans son exemple du passant qui rencontre un buveur (cf. plus haut).

Mais, dans cette hypothèse, les difficultés sont grandes, car le professeur Selye reconnaît que le seuil de tolérance au stress varie pour chacun (encore qu'on pourrait invoquer une «moyenne arithmétique» cependant non encore établie). Ou croit-on réellement qu'il y a un équivalent social du stress biologique et alors la recherche doit s'appliquer à établir des paramètres mesurables (ex. nombre de jours-grève par personne, indices de satisfaction des individus, etc.).

Pour être fécond, le concept de stress, transposé au niveau social ou organisationnel, doit être traduit en paramètres mesurables, équivalents aux paramètres biologiques du stress biologique. Il rendrait ainsi justice et honneur au père de ce concept en médecine.

Aussi, certains concepts de l'épidémiologie psychiatrique^{11,12} (tels les paramètres de la désintégration sociale propre aux milieux urbains et favorisant l'éclosion de troubles mentaux) ou encore de l'éthologie appliquée à l'homme⁶ (notions de territorialité, d'environnement, etc.) sont des exemples des multiples pistes à suivre pour opérationnaliser le concept de stress dans les recherches sociales.

LE CONCEPT-CLEF: L'ADAPTATION AU STRESS DE LA GESTION

Le concept le plus utile des recherches du professeur Selye est celui d'adaptation: avec une hiérarchie méthodique et graduelle de stress, il y a moyen pour un organisme biologique, pour une personne humaine comme pour une entité sociale d'acquérir une vigueur étonnante et un épanouissement insoupçonné.

L'adaptation suppose également, pour une entité sociale telle que l'entreprise, un ajustement précis entre son environnement propre, les motivations de ses membres et sa structure de gestion: ce qui est la thèse de l'École dite «contingentielle» de «management»^{7,9,10}.

Et si on veut absolument faire de la participation une panacée, comme semblent le désirer les professeurs Selye et Turcotte, alors il

faut la concevoir en terme d'apprentissage des membres d'une organisation à gérer, à tolérer le stress intense de la responsabilité et de la prise de décision: donc, non en terme de participation mais d'apprentissage à la participation, et d'apprentissage à la créativité, grâce à un environnement organisé à cette fin de sorte que la mission de l'entreprise et ses objectifs organisationnels soient réalisés à travers l'atteinte des objectifs des individus.

Dans le même sens, on pourrait transposer le concept de syndrome local d'adaptation à la relative autonomie des sous-systèmes de l'organisation.

Ce nous semble une manière de transposer utilement le concept de stress dans le domaine de la gestion. En résumé, la gestion du stress passe par l'adaptation au stress de la gestion.

POST-SCRIPTUM: Cet article fut écrit à la fin de l'automne dernier et l'essentiel de son contenu fut mentionné lors de conversations avec le professeur Turcotte. Depuis, en mars 1978, dans la revue *Commerce*, Hans Selye et Pierre Turcotte ont publié un article sur «La canalisation du stress à des fins créatrices dans les organisations» (*Commerce*, mars 1978, p. 10)¹⁷. Sans entrer dans des détails requérant une discussion prolongée de leur article, disons qu'en général les auteurs considèrent plus positivement le stress. Mais d'une part, tout en montrant que le stress est, en quelque sorte, une condition de la créativité, on y sent encore la tension entre l'idée de «réduire le stress» (ibid. pp. 14, 1.42 et suivantes) et l'idée d'«un niveau optimal de stress» (ibid. p. 12). Or, pour un même agent stressé, il y a, entre la réaction de destruction d'un organisme non adapté et la réaction de création de l'organisme adapté, une place pour l'activité même d'entraînement à faire face à l'agent stressé: c'est là le lieu même de toute stratégie de changement tant chez l'individu que dans l'organisation. Nous voudrions que les professeurs Selye et Turcotte voient dans notre insistance sur ce facteur «entraînement» ou éducation (peu importe le nom technique) un effort de ce qu'ils appelle l'«allocréativité» en vue de «mieux saisir les détours d'une idée incomplètement formulée...» (ibid. p. 12).

BIBLIOGRAPHIE

1. BLOOD, M. R., et C. L. HULIN, «Alienation Environmental Characteristics and Workers' Responses», *Journal of Applied Psychology*, 51, 284-290, 1967.
2. CHEBAT, Jean-Charles et DEPORCQ, Jean-Marie, «L'efficacité des programmes de motivation et la réalité sociodémographique», *Gestion*, vol. 2, No. 2, pp. 34-43, avril 1977.
3. FRIEDLANDER, F., «Comparative Work Value Systems», *Personnel Psychology*, 18, 1-20, 1965.
4. FRIEDMAN, Georges, «An Exposition and Critique of the Western-Electric Studies Philosophy», *Social forces*, 28, 204-209, 1949.
5. GURIN, G., «The Relationship of Social Class Ideology to Attitudes», *Industrial Organization* (Ph.D. Thesis), University of Michigan, Dissertation Abstracts, No. 17, 1402-1403, cité par CHÉBAT et DEPORCQ.
6. HINDE, Robert, *The Biological Bases of Human Social Behavior*, McGraw-Hill, 1974.

7. KAST, FREMONT E. et ROSENWEIG, James E., *Organization and Management: a System Approach*, éd. McGraw-Hill, 1974.
8. KOHN, Melvin L., *Class and Conformity*, The Dorsey Press, Homewood Illinois, 1969.
9. LAWRENCE Paul R. et LORSCH Jay W., *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Éditions de l'Organisation, Paris, 1973.
10. LORSCH Jay W. et MORSE John J., *Organizations and their Members: a Contingency Approach*, ed. Harper & Row, New York, 1974.
11. LEIGHTON, D.C., «The Distribution of Psychiatric Symptoms in a Small Town,» *American Journal Psychiatry*, 112-716, 1956.
12. LEIGHTON D. C., HARDING J. S., MACKLIN D., MACMILLAN A. M. et LEIGHTON A. H., *The Character of Danger*, vol. III, *The Sterling County Study of Psychiatric Disorder and Socio-cultural Environment*, Basic Books, New York, 1963.
13. MCKINLEY, D. G., *Social Class and Family Life*, The Free Press, New York, 1964.
14. SELYE Hans, *Stress Health and Disease*, éd. Butterworths, Boston, 1976.
15. SELYE Hans, *Stress sans détresse*, Les Éditions La Presse, 1974.
16. SELYE H. et TURCOTTE P., *La gestion du stress*, Relations industrielles, vol. 31, No. 4. pp. 609-616.
17. SELYE H. et TURCOTTE, P., «La canalisation du stress à des fins créatrices dans les organisations», *Revue Commerce*, Mars 1978, pp. 10-17.

LA PARTICIPATION COMME REMÈDE AU STRESS: UNE RÉPONSE

PIERRE R. TURCOTTE

En réponse aux critiques formulées par le docteur Hubert Wallot concernant l'article du docteur Selye et de moi-même, sur la gestion du stress¹, nous maintenons qu'une plus grande participation des employés dans les organisations contribue à réduire le stress négatif et à accroître l'usage du stress positif à des fins créatrices.

Nous ne croyons pas avoir sous-évalué la richesse de l'application du concept de stress aux organisations, et à cela nous nous référons à un article que nous avons publié récemment² où nous établissons un lien plus étroit entre le stress et la créativité dans les organisations, article qui ne semble pas avoir été consulté par le docteur Wallot.

* TURCOTTE, P. R., professeur agrégé, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.

¹ SELYE, H., TURCOTTE, P. R., «La gestion du stress,» *Relations Industrielles*, Vol. 31, no. 4.

² SELYE, H., TURCOTTE, P. R., «La canalisation du stress à des fins créatrices dans les organisations,» *Commerce*, Mars 1978.